

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG. Lestari Nganjuk)

Anggita Ria Febriyanti
Hamidah Nayati Utami
Mochammad Soe'oad Hakam
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang

ABSTRAK

Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan (X1) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y1) dengan nilai koefisien path sebesar 0,253 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,0934. Variabel metode pelatihan (X2) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y1) dengan nilai koefisien path sebesar 0,382. Variabel materi pelatihan (X1) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai koefisien path sebesar 0,369. Sementara variabel kompetensi (Y1) berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai koefisien path sebesar 0,388.

Kata kunci : Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, Kompetensi, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Oleh karena itu agar sumber daya manusia dapat menjadi masukan yang akan memberi hasil yang optimal bagi organisasi atau perusahaan, maka diperlukan suatu pengelolaan dan setiap tugas akan dapat berhasil dengan baik tergantung dari sumber daya manusia itu sendiri sebagai pelaksana kegiatan di dalam suatu perusahaan. Menyadari akan pentingnya sumber daya manusia maka suatu perusahaan harus memperhatikan kebutuhan karyawan yang berbeda-beda antara individu satu dengan yang lainnya. Karena pada dasarnya karyawan merupakan penggerak utama dalam segala kegiatan perusahaan. Perusahaan yang semakin berkembang akan selalu memikirkan pekerjaan yang efektif dan efisien agar mudah dikendalikan dan dinilai pelaksanaannya sehingga mudah dalam menetapkan kinerja karyawan.

Suatu organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan dari sumber daya manusia itu sendiri. Dalam perusahaan yang bertujuan mencari laba, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau karyawan-karyawan mendapatkan pelatihan yang memadai. Pelatihan diperlukan setiap saat bagi karyawan-karyawan

baru dan yang telah lama berada dalam perusahaan. Karyawan-karyawan baru yang setiap kali baru diterima oleh perusahaan membutuhkan pelatihan sebelum mereka menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajiban. Sedangkan untuk karyawan lama mereka membutuhkan pelatihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang ataupun untuk mempersiapkan dirinya dalam promosi jabatan atau lainnya.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung kepada kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kompetensi memiliki peranan yang mutlak diperlukan agar sebuah organisasi dapat berkembang sesuai tuntutan jaman. Oleh karena itu perlu adanya rumusan kompetensi secara lebih khusus sesuai bidang tugas dan pekerjaan yang diemban oleh karyawan. Secara umum kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personnal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform.

Kinerja karyawan merupakan faktor penting di dalam suatu perusahaan, mengenai hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian pelatihan yang ditujukan untuk

memperbaiki kinerja dan meningkatkan keahlian dan kemampuan para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan serta membantu operasional perusahaan. Untuk menetapkan kinerja yang optimal diperlukan adanya pemberian pendidikan dan pelatihan serta disiplin kerja yang baik dimana kegiatan tersebut diberikan karena pada dasarnya karyawan terdiri dari orang-orang yang berbeda latar belakang pendidikan, status sosial ekonomi dan sebagainya yang akhirnya akan bekerja sama pada satu lingkungan kerja yang sama.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam organisasi, oleh sebab itu perusahaan sangat memperhatikan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai pihak yang menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan. Kompetensi sumber daya manusia yang meliputi aspek-aspek pendidikan, pengalaman dan ketrampilan dituntut untuk tidak hanya sekedar terlatih secara teknis namun juga mampu menganalisis dan memecahkan permasalahan-permasalahan yang terkait dengan pekerjaan, bekerja secara produktif secara team dan mampu dalam berbagai bidang pekerjaan sesuai dengan disiplin ilmu dan profesi.

Keberhasilan dalam pengembangan karyawan diikuti dengan penugasan pada *job* tertentu dalam organisasi, perlu senantiasa diadakan penilaian atas prestasi kerjanya. Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, sebab dengan langkah mengadakan penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk itu semua, diperlukan adanya informasi yang relevan dan *reliable* tentang prestasi kerja masing-masing individu. Penilaian prestasi kerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika organisasi secara keseluruhan permasalahan umum akan muncul dalam melaksanakan penilaian yaitu bagaimana suatu obyektivitas penilaian dapat dicapai dengan baik. Penilaian kinerja individu terlalu sering dilaksanakan dari atas yang dapat menimbulkan adanya distorsi dalam memberikan angka penilaian terhadap bawahan. Hal ini menjadikan proses penilaian tidak lebih dari sebuah buku catatan yang mengandung banyak kepura-puraan yang tidak akan pernah menjadikan cara yang

efektif untuk mengubah atau memperbaiki kinerja individu.

Idealnya, setiap penilaian prestasi kerja memberikan gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja pegawai secara individual. Untuk mencapai hal ini maka diperlukan adanya sistem penilaian yang didasarkan pada standar yang telah ditetapkan untuk setiap pelaksanaan pekerjaan, memastikan ukuran-ukurannya serta mampu memberikan umpan balik atas catatan-catatan hasil penilaian prestasi kerja dan selanjutnya dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap karyawan yang bersangkutan. Sistem penilaian kinerja karyawan ini merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya yang tentunya mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, mengendalikan perilaku karyawan, termasuk tingkat ketidakhadiran, hasil kerja, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai. Prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan di bawah standar dapat dikarenakan sejumlah faktor mulai dari keterampilan kerja karyawan yang rendah hingga motivasi yang tidak cukup atau bahkan dapat terjadi karena lingkungan kerjanya yang sangat buruk sehingga menyebabkan keengganan bagi karyawan untuk melakukan kegiatan secara maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan dan pelatih secara parsial terhadap kompetensi karyawan, untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan dan pelatih secara parsial terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pelatihan

Pelatihan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam memajukan perusahaan tersebut, dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam persaingan baik dari dalam maupun dari luar negeri. Perkembangan keadaan, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat dalam suatu perusahaan perlu diimbangi dengan

upaya pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi untuk menangani dan menjalankan roda perusahaan tersebut. Penyesuaian kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar baru, teknologi baru, dan sistem prosedur baru yang mendorong setiap perusahaan untuk melaksanakan pelatihan untuk para karyawannya. Hal tersebut dapat dimengerti, bahwa wahana yang tepat untuk mentransfer segala perkembangan baru yang terjadi di lingkungan perusahaan adalah melalui pelatihan yang berkesinambungan. Seperti yang diungkapkan oleh Hamalik (2006: 71) bahwa: Pelatihan memberi manfaat yang amat besar karena suatu pelatihan tidak saja memberi pengalaman baru dan memantapkan hasil belajar dan keterampilan para peserta, tetapi juga berfungsi mengembangkan kemampuan berfikir guna memecahkan masalah – masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer belajar.

Lebih spesifik, pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pribadi, profesional, dan sosial peserta pelatihan, bahkan dapat dilakukan sebagai wahana promosi. Yoder (2008: 43-44) mengemukakan, ” *Training is a means of preparing rank-and-file employees for promotion to supervisory positions and for improving their competence and capability while they hold such leadership assignments*”. Artinya pelatihan dapat diberi makna sebagai persiapan untuk (1) meningkatkan kompetensi dan keterampilan staf, (2) persiapan promosi untuk posisi-posisi kepenyeliaan, atau (3) peningkatan kinerja kepemimpinan bagi orang-orang yang berada pada posisi tersebut.

2.2. Metode Pelatihan

Pelatihan – pelatihan yang diperuntukkan karyawan dapat menggunakan berbagai alternatif metode dan menurut Dessler (2008: 285-292) menyatakan bahwa terdapat beberapa bentuk metode pelatihan, yaitu:

- 1) *On the Job Training* atau disingkat OJT berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Setiap karyawan melakukan OJT saat bergabung dalam perusahaan.
- 2) Magang adalah suatu proses tersruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan di pekerjaan.
- 3) *Job Instruction Training* adalah sebuah rangkaian logis dengan cara membuat daftar

tugas setiap pekerjaan, dan hal penting lainnya, untuk memberikan langkah-langkah pelatihan secara bertahap kepada karyawan.

- 4) Pengajaran adalah metode yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang untuk dilatih.
- 5) Pelajaran terprogram adalah metode sistematis belajar sendiri untuk meningkatkan keterampilan dalam bekerja dengan memberikan pertanyaan atau fakta yang memungkinkan orang itu untuk memberikan respon, dan memberikan orang yang belajar itu jawaban timbal balik yang akurat.
- 6) Pelatihan dengan peralatan yang audiovisual adalah teknik pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, powerpoint, video konferensi, kaset audio, dan kaset video yang dapat sangat efektif dan telah luas digunakan.
- 7) Pelatihan dengan simulasi adalah sebuah metode dimana orang – orang yang dilatih belajar dengan peralatan sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih diluar pekerjaan.
- 8) Pelatihan berbasis komputer atau disebut juga *computer-based-training* (CBT), orang yang dilatih menggunakan sistem berbasis komputer dan atau CD-ROM untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilannya.

2.3. Kompetensi

Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan sumber daya yang produktif (Sedarmayanti, 2004: 179).

Selanjutnya ia juga menyatakan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang organisasi untuk maju dan berkembang pesat. Dalam kondisi masyarakat yang kian terdidik, akan lahir *active society* / masyarakat yang aktif, sebagai sinyal bagi menggeliatnya gerakan masyarakat madani.

Sejalan dengan pendapat di atas, Lako dan Sumaryati (2002) berpendapat bahwa berhasil

tidaknya suatu organisasi mencapai visi dan misinya secara berkelanjutan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang minimal memiliki empat karakteristik yaitu (1). Memiliki kompetensi (*knowledge, skill, abilities, dan experience*) yang memadai; (2). Komitmen pada organisasi; (3). Selalu bertindak *cost-effectiveness* dalam setiap aktivitasnya; (4). *Congruence of Goals*, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi. Menurut Dharma (2005: 102), istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi.

2.4. Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Prabu, 2007: 9). Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung salah satu diantaranya pada prestasi kerja karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan, karena karyawan merupakan unsur terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila banyak karyawannya yang tidak berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Oleh karena itu prestasi kerja karyawan harus benar-benar diperhatikan.

Menurut Wahyu (2009) mengemukakan: “Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Sedangkan Bernardin dan Russel (1998: 239) mengemukakan mengenai kinerja: “*The record of outcomes produced on a specified on a specified job function or activity during a specified time period*”, Kinerja ialah merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu pada

periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Kinerja menurut Milkovich dan Boudreau (1997: 100) adalah “*employee performance is the degree to which employee accomplish work requirements*”, maksudnya adalah kinerja karyawan merupakan tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan seseorang, baik sebagai individu, maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis pada periode tertentu yang hasilnya dapat dinikmati oleh kelompoknya atau perusahaan tersebut. Pencapaian kinerja bergantung pada motivasi atau keinginan individu yang bersangkutan untuk mencapainya, disamping itu juga diperlukan faktor pendukung lain seperti kemampuan dan keterampilan.

2.5. Hipotesis

- H₁ = Terdapat pengaruh signifikan pada variabel materi pelatihan (X1) secara parsial terhadap kompetensi karyawan (Y1)
- H₂ = Terdapat pengaruh signifikan pada variabel metode pelatihan (X2) secara parsial terhadap kompetensi karyawan (Y1)
- H₃ = Terdapat pengaruh signifikan pada variabel pelatih (X3) secara parsial terhadap kompetensi karyawan (Y1)
- H₄ = Terdapat pengaruh signifikan pada variabel materi pelatihan (X1) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y2)
- H₅ = Terdapat pengaruh signifikan pada variabel metode pelatihan (X2) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y2)
- H₆ = Terdapat pengaruh signifikan pada variabel pelatih (X3) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y2)
- H₇ = Terdapat pengaruh signifikan pada variabel kompetensi (Y1) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y2)

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan

(explanatory *research*) dengan pendekatan kuantitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif, dan analisis jalur.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis jalur (path) secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 1. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Dimana

$$P^2_{e1} = 1 - R^2_1$$

$$P^2_{e2} = 1 - R^2_2$$

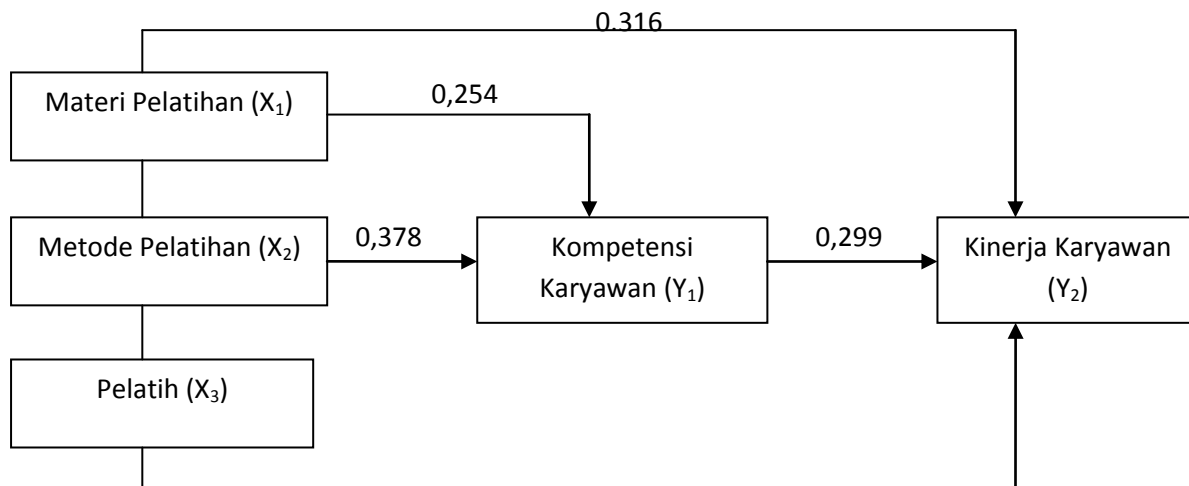
Dimana R^2_1 adalah *R square* untuk persamaan 1 yaitu sebesar 0,267, R^2_2 adalah *R square* untuk persamaan 2 yaitu sebesar 0.391:

$$P^2_{e1} = 1 - 0.267 = 0.733$$

$$P^2_{e2} = 1 - 0.391 = 0,609$$

Sehingga diperoleh koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (0,863 \times 0,609) = 0,474 \text{ atau } 47.4\%$$



Gambar 1
Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian

Hasil perhitungan R^2_m mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model path tersebut adalah sebesar 47.4% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 47.4% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan 52.6% keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model).

Secara keseluruhan, model pada penelitian ini terbagi atas 4 pengaruh langsung dan 1 pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung yaitu variabel x1 dan x2 ke y1, variabel x1 dan y1 ke y2. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung :

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	p-value	Keterangan
Materi pelatihan	Kompetensi (Y1)	0.254	0.0338	Signifikan

(X1)				
Metode Pelatihan (X2)	Kompetensi (Y1)	0.378	0.0018	Signifikan
Materi pelatihan (X1)	Kinerja (Y2)	0.316	0.0013	Signifikan
Kompetensi (Y1)	Kinerja (Y2)	0.299	0.0007	Signifikan

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Perantara	Variabel Terikat	Path	Ket
Materi Pelatihan (X1)	Kompetensi (Y1)	Kinerja (Y2)	0.075	signifikan

Pengaruh tidak langsung antara materi pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui kompetensi (Y1), diperoleh dari hasil kali

pengaruh langsung antara materi pelatihan (X_1) terhadap kompetensi (Y_1) dan pengaruh langsung antara kompetensi (Y_1) terhadap kinerja (Y_2), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0.254 \times 0.299 = 0,075$. Karena pengaruh langsung antara materi pelatihan (X_1) terhadap kompetensi (Y_1) dan pengaruh langsung antara kompetensi (Y_1) terhadap kinerja (Y_2), signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara materi pelatihan (X_1) terhadap kinerja (Y_2) melalui kompetensi (Y_1).

Setelah mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung pada variabel yang berpengaruh signifikan maka selanjutnya diuji pengaruh total pada variabel bebas yang signifikan yaitu variabel materi pelatihan (X_1). Hasilnya sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung melalui Kompetensi (Y_1)	Pengaruh Total
Materi Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2)	0.316	0.075	$0.316 + 0.075 = 0.391$

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh total materi pelatihan (X_1) terhadap kinerja (Y_2) diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung antara materi pelatihan (X_1) terhadap kinerja (Y_2) dengan pengaruh tidak langsung antara materi pelatihan (X_1) terhadap kinerja (Y_2) melalui kompetensi (Y_1). Pengaruh total yang diperoleh diperoleh sebesar $0.316 + 0.075 = 0.391$

4.1. Variabel Materi Pelatihan (X_1)

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan kurang setuju bahwa materi pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pada item kesesuaian materi pelatihan dengan bidang tugas karyawan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa materi pelatihan telah sesuai dengan bidang tugas karyawan.

Berdasarkan analisis jalur, didapatkan hasil bahwa materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Hal ini berarti bahwa materi pelatihan yang merupakan kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan, perusahaan, dan kemampuan

karyawan, berpengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin sesuai isi materi pelatihan yang diberikan, maka kompetensi dan kinerja karyawan akan semakin meningkat, sebaliknya apabila isi materi pelatihan yang diberikan kurang sesuai, maka kompetensi dan kinerja karyawan akan menurun.

4.2. Variabel Metode Pelatihan (X_2)

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item belajar langsung pada situasi kerja yang sesungguhnya menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa metode pelatihan dapat diterapkan langsung pada pekerjaan dan peralatan yang disediakan. Pada item penyampaian metode pelatihan menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa metode pelatihan harus disampaikan secara fleksibel terhadap waktu dan tempat. Pada item variasi metode pelatihan menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan kurang setuju bahwa metode pelatihan sangat bervariasi.

Berdasarkan analisis jalur, didapatkan hasil bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa metode pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik metode pelatihan yang diberikan, maka kompetensi dan kinerja karyawan akan semakin meningkat, sebaliknya apabila metode pelatihan yang diberikan kurang baik, maka kompetensi dan kinerja karyawan akan menurun.

4.3. Variabel Pelatih (X_3)

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item kecakapan pelatih dalam menyampaikan materi menunjukkan mayoritas responden menyatakan kurang setuju bahwa para pelatih mempunyai kecakapan dalam menyampaikan materi. Pada item kecakapan berkomunikasi yang dimiliki pelatih menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa para pelatih mempunyai kecakapan dalam menyampaikan materi. Pada item kewibawaan yang dimiliki pelatih terhadap peserta pelatihan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa para pelatih mempunyai kewibawaan terhadap peserta pelatihan.

Berdasarkan analisis jalur, didapatkan hasil bahwa pelatih berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pelatih berpengaruh positif terhadap

kompetensi dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik kemampuan pelatih, maka kompetensi dan kinerja karyawan akan semakin meningkat, sebaliknya apabila kemampuan pelatih kurang baik, maka kompetensi dan kinerja karyawan akan semakin menurun.

4.4. Variabel Kompetensi Karyawan (Y1)

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item pemahaman standar pelayanan konsumen menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa dalam melayani konsumen karyawan harus memahami standar pelayanan konsumen. Pada item pemahaman tipe konsumen menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan sangat memahami berbagai tipe konsumen. Pada item sikap ulet karyawan terhadap konsumen menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki sikap ulet dalam melayani konsumen. Pada item kecepatan karyawan dalam memberikan informasi tentang PT. Perkebunan NusantaraX (Persero) PG Lestari Nganjuk terhadap konsumen menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan selalu cepat dalam memberikan informasi tentang PT. Perkebunan NusantaraX (Persero) PG Lestari Nganjuk kepada konsumen. Pada item ketepatan melayani konsumen menunjukkan mayoritas karyawan menyatakan setuju bahwa karyawan selalu tepat dalam melayani konsumen. Pada item sikap sopan santun karyawan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan selalu bersikap sopan dan santun. Pada item kepercayaan diri dalam menghadapi konsumen menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan selalu percaya diri dalam menghadapi konsumen. Pada item sikap pro aktif terhadap konsumen menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan selalu bersikap pro aktif terhadap konsumen.

Pelatihan kerja dapat mengembangkan kompetensi yang sudah dimiliki oleh karyawan. Pelatihan kerja pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) PG Lestari Nganjuk dilakukan berdasarkan kebutuhan karyawan. Karyawan yang mempunyai kinerja yang buruk diikutsertakan dalam proses pelatihan. Dengan pelatihan kerja, perusahaan dapat mengakuisisikan, mengembangkan dan menyebarkan kompetensi karyawan. Karyawan yang tadinya tidak memiliki atau tidak menyadari kompetensi diri yang

dimilikinya akan dilatih dan akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Dengan pelatihan kerja kompetensi yang dimiliki karyawan akan semakin terasah dan dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di dalam perusahaan.

4.5. Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item kuantitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar perusahaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Pada item kuantitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan harapan karyawan menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa kuantitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan karyawan itu sendiri. Pada item kesesuaian kualitas pekerjaan dengan standar perusahaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Pada item kesesuaian mutu hasil kerja dengan keinginan karyawan menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa mutu hasil kerja sesuai dengan yang karyawan harapkan/inginkan. Pada item ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada item ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sesuai keinginan karyawan menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan/keinginan karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993) bahwa “kompetensi meliputi aspek niat, tindakan, dan hasil. Dimana niat yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, dan pengetahuan, kemudian akan menimbulkan perilaku atau tindakan, yang pada akhirnya menghasilkan prestasi kerja.”

4.6. Pengaruh Materi Pelatihan (X1) terhadap Kompetensi (Y1)

Pada jalur variabel materi pelatihan terhadap kompetensi karyawan PG Lestari Nganjuk terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,254. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi (0,043) < kurang dari alfa 0,050 hal ini mengandung arti kompetensi karyawan dipengaruhi oleh materi pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Begitu juga dalam lingkungan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG Lestari Nganjuk. Program pelatihan diadakan dalam lingkungan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG Lestari Nganjuk sesuai dengan rencana yang telah diagendakan oleh bagian HRD. Bagian HRD dalam lingkungan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG Lestari Nganjuk berfungsi sebagai penyedia maupun penyelenggara pelaksanaan pelatihan.

Materi pelatihan merupakan unsur yang penting dalam melaksanakan program pelatihan. Materi pelatihan terdiri dari bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan. Isi materi pelatihan pada pelaksanaan program pelatihan yang ditujukan kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG Lestari Nganjuk selalu menyesuaikan dengan kebutuhan serta bidang tugas karyawan.

4.7. Pengaruh Metode Pelatihan (X2) terhadap Kompetensi (Y1)

Pada jalur variabel metode pelatihan terhadap kompetensi karyawan PG Lestari Nganjuk terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,378 hal ini mengandung arti kompetensi karyawan dipengaruhi oleh metode pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG Lestari Nganjuk. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Metode-metode pelatihan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

4.8. Pengaruh Pelatih (X3) terhadap Kompetensi (Y1)

Pada jalur variabel pelatih terhadap kompetensi karyawan PG Lestari Nganjuk memiliki nilai t_{hitung} sebesar -0.0806 dengan

probabilitas sebesar 0,9359. Karena $|t_{hitung}| < t_{tabel}$ (0.086 < 2.0017) atau $\text{sig } t < 5\%$ (0,000 < 0,05) maka variabel X_3 (pelatih) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Y1).

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan kepada karyawan. Pelatih (trainer) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan memberikan pelatihan setidaknya memiliki kemampuan mengajar, kemampuan berkomunikasi, berwibawa, kemampuan bersosialisasi serta selalu berprasangka baik terhadap anak didiknya.

Pengaruh dari variabel materi pelatihan, metode pelatihan dan pelatih terhadap kompetensi ditujukan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,26. Artinya bahwa 26,2% variabel kompetensi akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2) dan pelatih (X3). Sedangkan sisanya 73,8% variabel kompetensi akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.9. Pengaruh Materi Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y2)

Pada jalur variabel materi pelatihan terhadap kinerja karyawan PG Lestari Nganjuk terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,316. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,006 < dari alpha 0,050 hal ini mengandung arti kinerja karyawan dipengaruhi oleh materi pelatihan.

Dari nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan (X1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.8114 dengan probabilitas sebesar 0.0067. Karena $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ (2.8114 > 2.0017) atau $\text{sig } t < 5\%$ (0.00675 < 0,05) maka variabel X_1 (materi pelatihan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2). Karena koefisien path bertanda positif mengindikasikan semakin bagus materi pelatihan yang diberikan maka semakin baik juga kinerja karyawan.

4.10. Pengaruh Metode Pelatihan (X2) terhadap Kinerja (Y2)

Pada jalur variabel metode pelatihan terhadap kinerja karyawan PG Lestari Nganjuk terdapat pengaruh yang tidak signifikan sebesar 0,211. Hal ini dikarenakan variabel metode pelatihan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1.809 dengan probabilitas sebesar 0,0756. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ (1.809 < 2.0017) atau $\text{sig } t > 5\%$ (0.0756 > 0,05) maka variabel X_2 (metode pelatihan) tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Namun jika kita menggunakan *alpha* sebesar 1% maka metode pelatihan dikatakan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena signifikansi yang didapatkan kurang dari 0.10 ($0.0756 < 0.10$).

Dari nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa variabel metode pelatihan (X2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1.809 dengan probabilitas sebesar 0,0756. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1.809 > 2.0017$) atau $\text{sig } t > 5\%$ ($0.0756 > 0,05$) maka variabel X_2 (metode pelatihan) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Namun jika kita menggunakan *alpha* sebesar 1% maka metode pelatihan dikatakan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena signifikansi yang didapatkan kurang dari 0.10 ($0.0756 < 0.10$).

4.11. Pengaruh Pelatih (X3) terhadap Kinerja (Y2)

Pada jalur variabel pelatih terhadap kinerja karyawan PG Lestari Nganjuk terdapat pengaruh yang tidak signifikan sebesar 0,059. Hal ini dikarenakan variabel pelatih memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0.5407 dengan probabilitas sebesar 0.5908. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0.5407 < 2.0017$) atau $\text{sig } t > 5\%$ ($0.5908 > 0,05$) maka variabel X_3 (pelatih) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2).

4.12. Pengaruh Kompetensi (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Pada jalur variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan PG Lestari Nganjuk terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,299. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,012 < \alpha$ dari α 0,050 hal ini mengandung arti kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi. Dari nilai t_{hitung} variabel kompetensi (Y1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.581 dengan probabilitas sebesar 0.012. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($2.581 > 2.0017$) atau $\text{sig } t > 5\%$ ($0.0124 > 0,05$) maka variabel Y1 (kompetensi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2).

Dari nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,434 atau 43,4%. Artinya bahwa kinerja (Y2) dipengaruhi sebesar 43,4% oleh materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2), pelatih (X3) dan kompetensi (Y1). Sedangkan sisanya sebesar 56.6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti.

Manfaat pelatihan dan pengembangan baik untuk organisasi maupun untuk pegawai itu sendiri adalah pelatihan dimaksudkan untuk

memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi dan ketrampilan khusus seseorang atau sekelompok orang yang menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang peneliti gunakan, (Sudrajat: 2006) bahwa pelatihan merupakan setiap aktivitas formal dan informal yang memberikan kontribusi terhadap perbaikan dan peningkatan tingkat pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan. Pelatihan sendiri pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa materi pelatihan (X1) berpengaruh langsung terhadap kompetensi karyawan (Y1). Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa metode pelatihan (X2) berpengaruh langsung terhadap kompetensi karyawan (Y1). Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelatih (X3) berpengaruh langsung terhadap kompetensi karyawan (Y1). Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa materi pelatihan (X1) berpengaruh langsung terhadap terhadap kinerja karyawan (Y2).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa metode pelatihan (X2) berpengaruh langsung terhadap terhadap kinerja karyawan (Y2). Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelatih (X3) berpengaruh langsung terhadap terhadap kinerja karyawan (Y2). Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kompetensi (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).

Saran

Bagi perusahaan pemberian materi pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan bidang tugas karyawan. Karena dari hasil yang didapat dari perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2), dan pelatih (X3) berpengaruh langsung terhadap kompetensi karyawan (Y1).

Dalam penelitian ini belum memasukkan variabel yang menyangkut kemampuan (*ability*), kesempatan (*oportunity*), insentif dan motivasi. Karena yaang mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel materi pelatihan, metode pelatihan dan pelatih.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini. 2010. *Prosedur Peneilitian (Cetakan Keempat belas)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dharma, A. 2005. *Manajemen Prestasi Kinerja*. Jakarta: Rajawali.
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*. Florida: Prentice Hall.
- Hamalik, U. 1993. *Sistem dan Prosedur Pengembangan Kurikulum, Lembaga Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Trigenda Karya.
- Hariandja, MTE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Komaruddin, Sastradipoera. 2006. *Pengembangan dan Pelatihan*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Lako A, Sumaryati A. 2002. *Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Rangka Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Universitas Michigan: Mandar Maju.
- Sudarwan, Danim. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudrajat, A. Suryana. 2006. *Seri Khazanah Kearifan*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2001. *Bahan Penyuluhan Bahasa Indonesia Volume 7 Dari Seri Pedoman Teknis Penyuluhan Bahasa*. Universitas Michigan: Departemen Pendidikan Nasional.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, Prof, DR. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F dan Diana, A, (1998), *Total Quality Managemen*. Yogyakarta : Andi offset.
- Veithzal Rivai,. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Werther Jr., W.B. E. 1989. *Human Resource and Personel Management*. New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Werther Jr., W.B. E. Davis, Keith. 1996. *Human Resource and Personel Managemen, (Fifth Edition)*. New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Werther Jr., W.B. E. Davis, Keith. 1989. *Human Resource and Personel Management*. New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Yoder, D, (1962), *Personel Principles and Policies*. Prentice Hall Inc.
- Yung, Webia. 2010, *Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pada Kantor Pusat PT. TELKOM, tbk Kandatel Malang, Skripsi, Malang, MSDM UNIBRAW*